

**Universidad de Sotavento**

**TÍTULO DE LA PONENCIA:**

**“APROXIMACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA IES”**

- **Mtro. Oscar Ricardo Castillo Bribiesca. Coordinador de Posgrado. Universidad de Sotavento.**
- **Mtra. Rosa Aurora Rodríguez Caamaño. Directora de Posgrado. Universidad de Sotavento.**
- **Dr. Juan Manuel Rodríguez Caamaño. Presidente del Comité de investigación. Universidad de Sotavento.**

## **RESUMEN**

En las nuevas tendencias de organización es importante establecer que el factor humano y el factor conocimiento son de suma importancia dentro de las economías del conocimiento, se puede decir que dentro de la organización los conocimientos aportan significación a los procesos de actividades que se desarrollan dentro de la misma, es decir, son un activo estratégico que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales. La comunicación es uno de los factores prioritarios para introducirse en la gestión del conocimiento organizacional y darle un enfoque más humanista.

## **PALABRAS CLAVE:**

Comunicación, Comunicación estratégica, Gestión del conocimiento.

## **ABSTRACT**

In the new trends of organization, it is important to establish that the human factor and the knowledge factor are of utmost importance within the knowledge economies, it can be said that within the organization, knowledge contributes significance to the processes of activities that are developed within the same, that is to say, they are a strategic asset that help to achieve the organizational objectives. Communication is one of the priority factors to enter the management of organizational knowledge and give it a more humanistic approach.

## KEYWORDS

Communication, Strategic communication, Knowledge management

## INTRODUCCIÓN

Quizá dos de los temas que el hombre siempre ha tratado de conceptualizar y tener como elemento importante para la socialización son por un lado el *conocimiento* y por otro la *comunicación*. Estas dos actividades intrínsecas al ser humano, lo han llevado a largas discusiones que le permiten concebirse como racional y evolutivo, pero que, al mismo tiempo, le han ayudado a satisfacer necesidades propias de su evolución. Muchos pensadores a lo largo de la historia se han detenido a racionalizar los conceptos tratando de encontrar teorías que sustenten los diferentes puntos de vista.

En la era del conocimiento (Rodríguez, 2006) y del internet de las cosas, la comunicación y el conocimiento van de la mano para ir cambiando a las diferentes sociedades y más aún en las recientes transformaciones digitales que avalan aquel pensamiento que versa “el conocimiento es poder.”

En la actualidad, no es extraño saber que las organizaciones están ávidas de información con respecto a sus diferentes públicos y a sus competidores, pero han dejado a un lado, las estrategias necesarias para generar ese conocimiento, estrategias que, son valiosas para poder generar una verdadera cultura organizacional.

La problemática que se abordará en el siguiente trabajo trata sobre ¿cuál es la importancia de la comunicación estratégica en la gestión del conocimiento?, tratando de tener un acercamiento a los dos conceptos desde el punto de vista de la organización en general. Se estará trabajando bajo el tipo de estudio descriptivo propositivo, ya que se estará identificando las características y detallando las realidades de la CE y cómo puede influir en la mejora de la GC. Del mismo modo, se propone visualizar la necesidad del uso de la CE dentro de las IES, siendo la unidad de observación la Universidad de Sotavento.

## DESARROLLO

Es indudable que la importancia de la comunicación en los últimos tiempos ha sido de gran relevancia en el desarrollo de las nuevas concepciones de sociedad, que va desde la cultura analógica, pasando a la digital y aterrizando en la era del conocimiento, donde las aportaciones de la digitalización han provocado un gran desarrollo en cómo se da el flujo de información y hacia a dónde va toda esta.

En este tenor, la información se ha convertido en un gran atesoramiento en la sociedad actual y sobre todo, en las organizaciones que cada vez más, la ven como una

oportunidad de inversión y un activo que puede proveer de poder, pero sobre todo, una recurso intangible que se va especializando para el buen desempeño de la misma organización y de los componentes que se encuentran integrados en ella, de entre estos, el componente humano que se va a distinguir en esta generación de organizaciones inteligentes, como el promotor indiscutible de la generación de nuevas oportunidades de mejora.

La comunicación hoy en día es más que un simple proceso de intercambio de ideas, donde el emisor-mensaje-receptor y retroalimentación son los actores primordiales en el esquema clásico, se convierte y vuelve a dar la importancia al ser humano como el modificador, transmisor, evaluador y sobre todo, gestor del acto; se transforma y evoluciona para convertirse en parte de un proceso estratégico de acuerdo a las necesidades del entorno, y en las organizaciones, estos se ve con mayor pertinencia al considerarse el elemento primordial para involucrar el factor del conocimiento. Del mismo modo, el acontecer comunicativo se ve permeado por la utilización de estrategias y recupera al ser humano para ocuparse de un proceso mas relacional y menos racional con el medio y de esta manera, el receptor tendrá mayor número de elementos que le permitan la mejor toma de decisiones dentro de la organización.

En las organizaciones educativas, el uso de las herramientas comunicativas tendrán una relevancia trascendental en el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar: por un lado eficientar los procesos de servicio-cliente, productividad y enseñanza-aprendizaje, y por otro, que estos procesos convengan para la mejora de competencias en el desarrollo de la organización; de esta forma, aunque se practique comúnmente la propuesta teórica tradicionalista administrativa, no se debe olvidar que la corriente humanista es de vital importancia para que el proceso cumpla su cometido, más aún cuando la vivencia en la generación del conocimiento cobra mayor importancia en los albores de la 4ta. Revolución Industrial; hoy, ya no se puede pensar en la centralización de la organización, si no por el contrario, pensar en una distribución de las actividades, sobre todo en la escuela, por ello, las ideas de Elton Mayo, quien habla organización descentralizada y cooperativa y que también es el precursor de la administración integradora (Sander, 2021), propone una administración integradora, que es una derivación conceptual de las teorías psicosociológicas de administración formuladas por Barnard y Simon y desarrolladas más tarde por Argyris, McGregor, Halpin, Griffiths, y Getzels y sus asociados e intérpretes, aplicada a la gestión educativa. La perspectiva integradora se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo, sus escuelas y universidades; de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas, necesidades y disposiciones personales, por lo tanto, la institución educativa está concebida como un sistema abierto.

Para que la descentralización de la administración se dé y tenga resultados, la incorporación de la comunicación estratégica es de vital importancia ya que como se mencionó, esta última busca la humanización de los procesos a partir de un enfoque estratégico realizado y estructurado por cada uno de los miembros de proceso comunicativo a partir de su conocimiento.

Se entiende por *comunicación* como la producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural conformada por configuraciones de nociones, visiones, precepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente entre otras. (Duarte, 2006)

De tal forma, hoy, se debe pensar en una comunicación estratégica que ponga en común la visión de la empresa desde un punto de vista interno pero también externo; que tenga como objetivo la implementación de estrategias que promuevan los planes y pautas que llevará la organización (cualquiera que sea su giro) para optimizar la información que se va generando desde adentro de la misma, dicha información, será imprescindible en la actualidad ya que la generación del “internet de las cosas” es lo que consume, sobre todo y más, al ser parte de la digitalización informativa.

Se define a la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades. (Pérez, 2008), esta propuesta, involucra algunos elementos clásicos de la Teoría de la comunicación, particularmente la que emerge de la escuela de Chicago y que tiene como fundamento concebir a la comunicación como la producción de sentido dentro de un universo simbólico, esto es, que el ser humano se ve inmerso en una realidad hasta que esta en contacto con diversas informaciones ( llámese conjunto de símbolos), por lo tanto, la comunicación esta en función de lo que la organización provea de significaciones a los públicos.

En las IES, la diseminación de información es uno de los principales mecanismos para generar diferentes estrategias dentro de la organización, por un lado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por otro lado en la socialización de datos en los niveles administrativos, que al final, darán las pautas para en mejor funcionamiento y mejorar la calidad, tanto de la enseñanza, como del servicio.

Es así que la comunicación estratégica se convierte en un marco ordenador dentro de la generación de procesos de interacción y aprendizaje de todos los componentes de la organización, en este caso particular de las IES, para ello, la investigación estratégica será un factor determinante en la generación de un plan, tomando como base el esquema de John E. Marston, que propone 4 pasos para un plan de RRPP, que bien se puede adecuar al tema en cuestión, el IACE o ROPE (Investigación, acción, comunicación y evaluación) indicará la importancia de escuchar a los diferentes públicos en una primera instancia , para comenzar a generar la información que se pretende mandar. (Marston, 1963)



**FIGURA 1.**  
Esquema de Marston

Cómo se puede observar en el esquema anterior, los 4 elementos que componen el mismo sugieren que la comunicación estratégica dentro de la organización debe ser un proceso bidireccional y simétrico donde los participantes intervienen en un dialogo, esta propuesta tampoco es muy diferente a la teoría clásica de la comunicación en donde el principal objetivo desde proceso es la retroalimentación, bajo esta premisa se puede considerar que el elemento más importante dentro de la comunicación estratégica tiene que ver directamente con el cómo nos comunicamos, qué información proporcionamos, y cómo la utilizamos para poder crear un nuevo conocimiento o enfoque de la misma organización.

Con este tipo de ideas se puede pensar que la comunicación en el siglo XXI para todas las organizaciones tendrá que ser de un orden estratégico, tomando en consideración los puntos antes mencionados, en dónde la investigación jugará un papel primordial para el desarrollo del conocimiento.

Con todo esto se puede pensar que la nueva teoría estratégica de comunicación tendrá cómo principales características que en primera instancia debe causar conductas, esto es, que estará sujeta a una interacción entre el simbolismo que se desarrolle a partir de la información y los diferentes actores que estén implícitos en esta; otra característica es que deberá ser dinámica, esto se refiere a que por su propia naturaleza la comunicación jamás podrá ser estática y estará en constante evolución de acuerdo a las propias necesidades de la organización; por otro lado también se debe tomar en cuenta que recupera al ser humano como el centro de toda manifestación de información y del conocimiento y qué a partir de este se van a generar todas la interacciones sociales en los grupos; la gestión de producción de significados será otro de los elementos importantes a tomar en consideración en esta nueva propuesta de comunicación estratégica ya que como se ha mencionado, a partir de esta generación es que se podrá conseguir el conocimiento de la organización; por esta generación de significados habrá una interacción simbólica como se ha mencionado con antelación; otro punto a destacar

es que este nuevo enfoque contempla dentro de su actuar el enfoque hermenéutico, esto hace pensar que la historicidad de los individuos que conforman la organización, es importante para la formulación de conocimiento y que las precepciones estarán directamente relacionadas con la información que se genera, y como último elemento a considerar a partir del enfoque hermenéutico, es el uso de la razón discursiva y narrativa como generador de la textualidad del conocimiento. (Villegas, 2009)

Bajo esta idea de la comunicación estratégica y su importancia en el desarrollo de generación de información y la bidireccionalidad de los actores, es que surge la propuesta de tener en consideración a esta rama de la comunicación dentro de la gestión del conocimiento, termino que se ha desarrollado sobre todo a partir de la era del conocimiento y sobre todo de la digitalización de la información, por ello, es que se piensa que a partir del uso de una buena estrategia de comunicación dentro de las organizaciones y particularmente de las instituciones de educación superior, es que se puede llegar a una eficaz gestión del conocimiento que ayude a la organización a mejorar el flujo de información que se genera tanto dentro como fuera de esta, pero antes se debe conceptualizar el término gestión del conocimiento.

Primeramente y como una génesis para acercarnos a esta conceptualización hay que mencionar que el termino gestión del conocimiento, lleva a pensar en todo proceso estratégico que permiten la mejor utilización de esta información para lograr objetivos definidos dentro de cualquier organización, y que también se debe pensar en que el término sugiere atención hacia la calidad del servicio.

La Asociación Española de la Calidad define a la Gestión del Conocimiento (GC) como el esfuerzo que hace una organización para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados. Se trata por lo tanto de todas aquellas actividades orientadas a potenciar el conocimiento de las personas de la organización y de la organización en sí misma. (AEC, 2021) y propone cinco fases para la generación del conocimiento:

1. Establecer una visión: cuál es el objetivo que se pretende conseguir
2. Evaluar el conocimiento actual
3. Generar nuevo conocimiento
4. Transferir internamente el nuevo conocimiento
5. Aplicar el nuevo conocimiento

En las nuevas tendencias de organización es importante establecer que el factor humano y el factor conocimiento son de suma importancia dentro de las economías del conocimiento y que surge a partir de una estructurada metodología y que no solamente el factor infraestructura o el recurso financiero serán prevaletientes dentro de las organizaciones, sino que se considera el recurso humano y sus conocimientos individuales cómo está actor de mayor trascendencia para introducirse en una nueva era evolutiva de organización, con esto, se puede vislumbrar la importancia que tiene en la actualidad la gestión del conocimiento dentro de cualquier organización sea de bienes o

de servicios y que la herramienta que mejor se utiliza para llevar a cabo esta generación de conocimiento sin lugar a duda es la comunicación.

Y la pregunta sería ¿qué relación existe entonces entre la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento?

A partir de esta interrogante se puede considerar que el conocimiento es la representación simbólica consciente y activa de aspectos de algún universo del discurso nominado que se puede ser informado así y se evidencia de forma explícita. (Huete, 2018)

Se puede decir que dentro de la organización los conocimientos aportan significación a los procesos de actividades que se desarrollan dentro de la misma, es decir, son un activo estratégico que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.

Como ya se ha mencionado, la información es la base de toda comunicación y recíprocamente, la comunicación garantiza la transmisión del conocimiento; hoy en día y de la mano con la generación del conocimiento, las innovaciones en el terreno de las tecnologías utilizadas en la generación del conocimiento también juegan un papel preponderante sobre la gestión de la información y de las comunicaciones para el desarrollo de sinergias dentro de un sistema organizacional en las economías del conocimiento, de esto se pueden manifestar cuatro aspectos fundamentales:

- Importancia del conocimiento como factor de crecimiento y de progreso: en donde la educación es el proceso clave siempre y cuando esté orientada al desarrollo del “aprender a aprender”.
- Desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento: en donde la sociedad, los individuos u organizaciones se apropian del conocimiento que se convierte en un “bien público”, que al acumularse e interrelacionarse permiten a las instituciones, organizaciones públicas o privadas, responder a las oportunidades y desafíos que el entorno les ofrece.
- La capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social: como elemento clave para crear o fortalecer competencias en las personas, comunidades o regiones.
- La Gestión Estratégica del Conocimiento por medio de un pensamiento estratégico y prospectivo: en que tenga por objetivo orientar los esfuerzos en el proceso de generación del conocimiento y del cambio social y organizacional para desencadenar procesos sustentables de desarrollo. (Peluffo, 2002)

Por su parte, García, menciona respecto a los dos temas centrales propuestos que “Las empresas inteligentes adquieren mayor sentido en una correcta gestión de la información; pero hoy se exige no sólo una eficaz gestión de la información, sino que esta se ha de convertir en conocimiento” (García, 2002), con se puede justificar plenamente la relación existente entre dichos y la importancia de mantener el trabajo de gestión informativa y de conocimiento.

Importantes observar que los especialistas en el manejo de la comunicación, tendrán la responsabilidad de pensar en los instrumentos, mecanismos, herramientas y tecnologías que ayudarán en la gestión de dicho conocimiento para poder generar una verdadera cultura organizacional, fundamentada en la eficacia de la información que procure la calidad, la mejora continua en los procesos y donde la información fluya de manera correcta para alcanzar las metas fijadas en la visión de la organización.

## Conclusión

La comunicación es uno de los factores prioritarios para introducirse en la gestión del conocimiento organizacional, ya que a través de un cambio en la cultura e implementar los modelos para recolectar información relevante por parte de los colaboradores, será el elemento clave para involucrarse en la economía del conocimiento, ya que el recurso humano y su conocimiento es esencial para formar parte de esta economía.

La importancia de conocer a la comunidad organizacional gestora del conocimiento, conlleva un proceso de alto costo, ya que no solo involucra extraer el conocimiento de los colaboradores, si no la aplicación en sus procesos, los cuales deben de realizarse con la incorporación de métodos que forman parte de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales inciden de manera circunstancial en la inversión tecnológica en las organizaciones. Por consiguiente, las organizaciones deben crear un plan gerencial a largo plazo, el cual, los guíe paso a paso para formar parte de las organizaciones que integran las economías del conocimiento.

En el caso concreto de las IES, la CE está jugando un papel preponderante en la forma en que se gestiona la información, ya sea de orden pública o privada, el trabajo de la comunicación tanto al público interno como al externo, promueve el intercambio de experiencias, por tal motivo, y como parte de la planeación estratégica de cualquier organización, las IES deben establecer un programa de comunicación estratégica dentro del Plan Institucional y anual, ya que de esa forma, podrán hacer el adecuado manejo de dicha información.

## Bibliografía

AEC. (11 de Abril de 2021). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/>

Duarte, G. (2006). *“Características estructurales de la producción ALAIC. Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-17”*. Obtenido de Comunicación y Sociedad: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr11>

García, A. (2002). *Organización y gestión en la organización*. España: Trea.

- Huete, E. (2018). La comunicación como estrategia de desarrollo y organizacional en la gestión del Conocimiento. *Economía y Administración*.
- Marston, J. (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Peluffo, C. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Book Print Digital.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 25-39.
- Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamerica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 12.
- Sander, B. (30 de Marzo de 2021). *Gestión educativa y calidad de vida*. Obtenido de Portal Educativo de las Americas:  
[http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca\\_118/articulo1/index.aspx?culture=es&navid=201](http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/index.aspx?culture=es&navid=201)
- Villegas, D. (2009). ¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano. *Zer*, 25.